



CENTRO UNIVERSITARIO DE BRASILIA - UniCEUB
FACULDADE DE EDUCAÇÃO - FACE
CURSO PEDAGOGIA - FORMAÇÃO DE PROFESSORES PARA AS SÉRIES
INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL - PROJETO PROFESSOR NOTA 10

FRANCISCA FERNANDES GADELHA MARQUES RA 4026277-8
FRANCISCA MARIA TELES DE MENEZES RA 4026279-5
FRANCISCO ALBUQUERQUE DE MELO RA 4026280-7
KEILA COELHO DE SANTANA ROCHA RA 4030170-6

LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR EM ESCOLAS DE SÉRIES INICIAIS DO
ENSINO FUNDAMENTAL COM FOCO NA ÁREA PEDAGÓGICA

Brasília, 2005.

FRANCISCA FERNANDES GADELHA MARQUES
FRANCISCA MARIA TELES DE MENEZES
FRANCISCO ALBUQUERQUE DE MELO
KEILA COELHO DE SANTANA ROCHA

LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR EM ESCOLAS DE SÉRIES INICIAIS DO
ENSINO FUNDAMENTAL COM FOCO NA ÁREA PEDAGÓGICA

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de
Brasília - UniCEUB como parte das exigências
para conclusão do Curso de Pedagogia –
Formação de Professores para as Séries Iniciais
do Ensino Fundamental – Projeto Professor Nota
10.

Orientador: Odiva Silva Xavier - Doutora em Educação

Brasília- DF, 2005

Dedicatória

Aos nossos,
Pais,
Filhos,
Esposo (a),
Orientadora,
Aos grandes líderes
e a todos que direta ou indiretamente
contribuíram para a realização deste trabalho,
com muito amor e carinho.

Ao Gestor Escolar que não precisa do cargo, e não fica preso a um título, mas o que emana da
capacidade de servir.

Agradecimentos

À Deus, que por amor infinito nos concede o dom da vida e a capacidade de transpor várias barreiras no decorrer de nossa caminhada .

Às nossas famílias, que desde cedo nos fazem acreditar em nosso potencial. Pelo acolhimento, compreensão e paciência nas horas ausente.

Aos nossos alunos, que no decorrer do curso foram contribuintes para a busca do aprimoramento da nossa práxis.

À nossa orientadora, que com muito carinho e dedicação nos motivou e se empenhou para o sucesso deste trabalho.

Aos colegas de profissão, que contribuíram para aprimorar nossa pesquisa.

À nossa coordenadora pedagógica, que soube compreender as nossas ausências às coordenações.

Aos nossos amigos, que nos incentivaram a cada momento.

A você, que de uma forma ou de outra fez parte desta caminhada.

Epígrafe

(...) Uns criticam, outros constroem. Seja você o que serve. Servir não é faina de seres inferiores. Seja você o que remove a pedra do caminho, o ódio entre os corações e as dificuldades do problema. Há a alegria de ser puro e a de ser justo. Mas há, sobretudo, a maravilhosa e imensa alegria de servir.

Gabriela Mistral

RESUMO

Esta pesquisa surgiu da curiosidade por parte do grupo responsável pela mesma, acerca das diferentes formas de atuação dos gestores, observadas nas escolas onde atuam. O objetivo deste trabalho é refletir sobre a liderança na Gestão de escolas de séries iniciais do Ensino Fundamental no Distrito Federal. A partir deste objetivo maior procurou-se: analisar estilos de liderança; analisar o papel do gestor escolar no trabalho coletivo, identificando características predominantes na gestão das escolas pesquisadas; elaborar um perfil de gestor líder para escolas de 1ª a 4ª série e identificar aspectos relevantes na formação do gestor de escolas de séries iniciais do Ensino Fundamental. Para atingir estes objetivos, o caminho percorrido foi o da pesquisa qualitativa e os procedimentos metodológicos utilizados foram os da pesquisa teórica, aliados aos da pesquisa empírica, procurando reunir o maior número possível de informações no tempo disponível. Na pesquisa empírica foi utilizado um questionário, sendo aplicado em duas escolas, cujo gerenciamento se apresenta de forma diferenciado. Dos quarenta professores que receberam o questionário com questões abertas e fechadas, dezesseis se dispuseram a respondê-lo. Na trajetória da pesquisa foram analisadas teorias de vários autores do campo da Educação e da Administração, propriamente dita. Da análise dos dados constatou-se que não há um perfil único de líder-gestor, uma vez que, esse carrega características diversas. O líder deve ser democrático, conhecer a realidade de sua escola, ser ético, ter formação adequada e ser participativo. Grandes líderes são aqueles que sabem comunicar seus pensamentos com clareza e sabedoria, organizam e gerenciam todo o trabalho escolar de forma participativa. Portanto, o líder desejado, segundo os resultados da pesquisa deve demonstrar sensibilidade e compreensão para com o diferente, deve conhecer muito bem o ambiente de trabalho em que atua para poder inovar, fazendo a mediação entre a escola e a comunidade local. Liderar não é ditar comportamentos específicos, não é dar ordens e exigir obediência. Liderar é fazer com que os outros vejam uma situação como realmente, sabendo discernir situações e tomar decisões para levar a atingir seus objetivos. Atualmente o líder deve buscar intencionalmente, influenciar os outros para utilizarem todo o seu potencial, realizarem bem as tarefas e atingirem objetivos e metas, maximizando o desenvolvimento organizacional e pessoal. Assim, suas características principais são: credibilidade, convicção, caráter, sensibilidade, coragem, compostura e competência. Diante dos resultados deste estudo conclui-se que a liderança escolar deve ser permanentemente compartilhada por meio de reuniões, debates, coletas de sugestões, decisões que devem ser tomadas em conjunto, reuniões de estudos, conselhos, reflexões, dinâmicas, sessões de estudos e planejamento. O gestor-líder escolar que delega, envolve-se como companheiro de trabalho dos professores e dos demais funcionários da escola, criando também, desta forma, seu comprometimento com as decisões tomadas e com o desenvolvimento do trabalho pedagógico. Trata-se de uma postura para a ação criadora e educativa de elevada sinergia, isto é, de força conjunta dinamizadora de ações coletivas.

Palavras-Chave: liderança, gestão escolar, ação pedagógica.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	4
2.1. Gestão Escolar e Liderança	4
2.2. Cultura Institucional/Organizacional	20
3. ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS	25
4. ORGANIZAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	27
4.1. Caracterização das instituições	27
4.2. Caracterização dos sujeitos	29
4.3. Análise de Dados	30
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho surgiu da curiosidade acerca de várias questões da Gestão nas escolas onde atuam os professores do grupo responsável por este trabalho. Recordam-se de algumas medidas tomadas nas escolas em relação ao trabalho pedagógico e percebem que o profissional de educação ainda é um mero expectador e executor.

No decorrer de anos de vivência nas diversas escolas nas quais tiveram a oportunidade de atuar em Séries Iniciais do Ensino Fundamental, puderam observar formas diferenciadas de gestão e que essas realidades influenciam todo o funcionamento da escola, que vai desde o planejamento até a realização das atividades em sala de aula.

No curso de Pedagogia - Projeto Professor Nota 10 - estudando os componentes curriculares, especialmente Política e Planejamento Educacional e Organização e Gestão da Escola, surgiu a curiosidade de estudar com maior profundidade o papel do Gestor, enquanto líder.

Numa visão democrática e de projeto global de escola, para atender as contínuas exigências e as novas demandas da sociedade, o grupo optou por estudar o tema “Liderança na Gestão Escolar em Escolas de Séries Iniciais do Ensino Fundamental com foco na área pedagógica”.

Para isso, em relação ao ensino público no Brasil, o grupo realizou um breve diagnóstico do papel que a escola tem exercido no mundo contemporâneo, discutindo alguns aspectos da gestão escolar. Partindo da suposição de que o Diretor Escolar tem um papel importante no funcionamento e desempenho da escola, de modo especial, da área pedagógica, este estudo busca saber: Qual é o papel do gestor escolar? Que atributos deve ter o gestor de escolas de séries iniciais do Ensino Fundamental, para ser considerado um líder da comunidade escolar? Até que ponto sua postura estimula a participação coletiva? A interação permanente do diretor com o corpo docente trás resultados positivos para o processo de ensino aprendizagem?

Diante dessas questões, é que surgiu este trabalho, que procura aprofundar na literatura e investigar o assunto também de forma empírica, no sentido de obter um maior número de dados relevantes sobre gestão escolar, privilegiando a liderança do gestor de escolas de 1ª a 4ª série do Ensino Fundamental.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Gestão Escolar e Liderança

Até bem pouco tempo, dirigir uma escola era considerada uma tarefa rotineira. Cabia ao diretor zelar pelo bom funcionamento da escola, centralizando em si todas as decisões, e administrando com prudência os eventuais imprevistos.

Atualmente, essa situação mudou muito. As grandes e contínuas transformações sociais, científicas e tecnológicas passaram a exigir um novo modelo de escola e, conseqüentemente, um novo perfil de dirigente, com formação e conhecimentos específicos para o cargo e a função de diretor-gestor.

O provimento do cargo de diretor de escola tem sido por concurso público de provas e títulos, por indicação, por eleição ou por forma mista, embora a legislação estabeleça apenas a primeira situação (LDB, Art.67, inciso I). O acesso ao cargo exige formação em pedagogia ou pós-graduação na área de educação e, no mínimo oito anos de efetivo exercício de magistério. Não fala mais em habilitação específica, como previa a (Resolução de CFE nº. 02/69), apenas em formação em educação para a atuação nessa área, desde que garanta uma base comum conforme determina o Artigo 64 da LDB vigente, de 20/12/1996:

A formação de profissionais da educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou

em nível de pós-graduação a critério de instituição de ensino, garantida, nesta formação a base comum nacional.

A expressão gestão escolar, em substituição à “Administração Escolar”, não é apenas uma questão semântica. Tem sua origem no campo de administração de empresas e representa uma mudança radical de postura, um novo enfoque de organização do trabalho escolar, um novo paradigma de encaminhamento das questões escolares, ancorado nos princípios de descentralização, de participação, de autonomia, de alto controle e de coresponsabilidade. Segundo Lück (apud Andrade, 2004 p.11), *“A gestão não deprecia a administração, mas supera as suas limitações de enfoque dicotomizado, simplificado e reduzido, para atender às exigências de uma realidade cada vez mais complexa e dinâmica”*.

Continuando Andrade (2004) diz que esse novo enfoque traz à tona, o conceito de liderança educacional, indispensável a um bom Diretor Escolar. Diz ainda que o Diretor-Líder desperta o potencial de cada pessoa da instituição, transformando a escola em oficina de trabalho, onde todos cooperam, aprendem e ensinam o tempo todo. Assim como a essência da gestão é fazer a instituição operar com eficiência, a eficácia da gestão depende, em grande parte, do exercício efetivo da liderança.

Continuando, Andrade diz que o Diretor-Gestor imprime em suas ações, especialmente nas reuniões que coordena, três características, que favorecem a obtenção dos resultados almejados: simplicidade nos procedimentos, para não confundir os integrantes; objetividade na comunicação, para evitar perda de tempo e imprimir rumo às ações; transparência nas decisões, para merecer a confiança de todos. Tudo isso exige a sabedoria de ouvir mais e falar menos, para ser um bom negociador. O diretor escolar - gestor e líder - precisa também estudar para atualizar-se conhecer as mais recentes contribuições dos educadores sobre os processos de capacitação de liderança educacionais. Sobre isto, Lück (1996, p.15) afirma que:

[...] o êxito de uma organização depende da ação, construtiva de seus componentes, pelo trabalho associado mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.

Na opinião de Alonso (1995), a gestão educacional na maioria das escolas estaduais, ainda se baseia no modelo de administração clássica, estática e burocrática, não condizentes com as necessidades de um mundo em constante e rápida transformação. O século que se inicia exige uma nova escola, organizada e gerida em bases totalmente diferentes, mais dinâmica, criativa, capaz de interpretar as solicitações de cada momento e criar condições mais eficazes para o trabalho escolar. Assim:

É preciso assumir o planejamento participativo e situacional e reconhecer que hierarquia, autocracia e conformismo não têm mais sentido nos dias de hoje. Quando a lógica dos modelos anteriores não responde satisfatoriamente, é preciso deixar um pouco de lado o racional, o lógico, para sentir o momento atual, entendê-lo e, sem reservas, dispor-se a mudar (Alonso, 1995).

Alonso continua a dizer que a mudança deve ser embasada nas modernas teorias de administração, com ênfase na liderança, na tomada de decisões, nas estratégias e na flexibilidade e autonomia da escola. O humanismo organizacional, a gestão de qualidade e a liderança situacional podem provocar as mudanças necessárias no interior da escola. No novo tipo de gestão devem prevalecer a liderança, a participação, a criatividade, a iniciativa, a cooperação, a motivação. A educação escolar é algo muito sério para ser administrada com autoritarismo, improvisação, o que a leva para a estagnação e o conformismo.

Para Borges (2004, p.21), nas organizações autoritárias, aqueles que ocupam os cargos mais importantes têm, com freqüência, os demais a seu serviço. Em muitas escolas, ainda hoje, supervisores, coordenadores, orientadores educacionais, secretárias escolares vivem em função do diretor; a serviço dos técnicos estão os professores; estes têm como súditos os alunos. É bem verdade que esta situação vem sendo modificada e, às vezes, de maneira desastrosa.

Na opinião deste autor, ao colocar o aluno no centro do processo educacional, numa sociedade mais democrática, algumas escolas passam do autoritarismo para o anarquismo; equivocadamente destruíram a hierarquia contribuindo para a falta de respeito nas relações, para o caos na rotina de trabalho, para baixíssima produtividade no ambiente escolar.

Assim, continua dizendo que não se passou da heteronomia para a autonomia, mas para a anomia; não se passou do medo para a compreensão, mas para o desrespeito; não se passou da submissão para liberdade, mas para a agressividade; não se passou do silêncio para a participação, mas para a revolta ou para a indiferença; não se passou da dominação para o serviço, mas para a subserviência. Com isso, afirma Ferreira (1997, p: 239-240):

...as organizações são sempre foco e alvo de mudanças, pela utilização da tecnologia ou pelas transformações impostas pela sociedade. Mudança contínua é uma característica intrínseca do universo. A finalidade deste propósito de permanente estado de mutação é uma questão em torno da qual cientistas e filósofos constroem hipóteses e teorias para explicar o fenômeno. Para a organização, mudança é a única constante. [...] a única coisa que diferencia nossa época das anteriores é a velocidade das mudanças que se tornam cada vez maiores. Ferreira (1997).

A implementação de mudanças na escola tem sofrido constantes resistências, mas ao que tudo indica, as demandas por transformação e quebra de paradigmas devem ainda continuar intensas, passando a ser tônica de uma sociedade em constante “evolução”. A postura crítica na adoção de novas perspectivas deve somar-se à novas formas de facilitar sua introdução no sistema escolar, o que exigirá uma cultura em constante processo de auto-organização, um estado de experimentação, pesquisa e análise de novos processos e, ao mesmo tempo, a consolidação via resolução consistente de problemas encontrados no dia-a-dia.

Considerando as afirmações de Vieira (2004), o desenvolvimento de uma estrutura organizacional adequada que facilite adaptações rápidas, assim como os desenvolvimentos de uma cultura favoráveis à mudança são condições

necessárias para que a escola possa se transformar continuamente. Com todas as modificações verificadas no ambiente escolar e no ambiente externo a escola, surge a demanda por um perfil de gestor escolar que, segundo Libâneo (2001), apresente muitas das seguintes características:

- Capacidade de trabalhar em equipe;
- Capacidade de gerenciar um ambiente cada vez mais complexo;
- Criação de novas significações em um ambiente instável;
- Capacidade de abstração;
- Manejo de tecnologias emergentes;
- Visão de longo prazo;
- Disposição para assumir responsabilidades pelos resultados;
- Capacidade de comunicação (saber expressar-se e saber escutar);
- Improvisação (criatividade);
- Disposição para fundamentar teoricamente suas decisões;
- Comprometimento com a emancipação e a autonomia intelectual dos funcionários;
- Atuação em razão de objetivos;
- Visão pluralista das situações;
- Disposição para cristalizar suas intenções (honestidade e criatividade) e credibilidade;
- Conscientização das oportunidades e limitações.

O autor enfatiza que os pontos acima são indicações de competências relevantes para o trabalho em ambientes complexos e demandantes de contínuo aprimoramento. Diz ainda que as escolas que tenham optado por projetos político-pedagógicos mais conservadores acabam por exigir menos de sua equipe, o que passa a demandar um perfil profissional menos elaborado. Contudo, na grande maioria dos casos, essas instituições acabam por inverter a prioridade de suas ações, deixando de eleger o aluno e a comunidade escolar e passando para um estágio mais corporativista em prol dos professores e funcionários.

De acordo com Vieira (2003, p.49-50), o potencial de realização de todas as instituições escolares é sempre muito grande. Porém, todo potencial é sempre contrabalançado por fatores restritivos, com recursos financeiros, nível de formação e experiências dos professores, materiais didáticos disponíveis, integração entre as funções administrativas e pedagógicas da escola, evolução organizacional da escola, tecnologias administrativas e pedagógicas acessíveis, dentre outros. O papel principal dos gestores é saber acompanhar esses fatores restritivos e tentar ampliar a capacidade de realização escolar, levando a escola a atingir seu potencial pleno e a se tornar uma instituição que traga orgulho profissional a seus integrantes.

Complementando as idéias, Lück (2000, p. 26) também apresenta alguns aspectos importantes na gestão, que ela denomina de elementos de liderança de apoio. Os elementos de liderança são:

- Enfoque pedagógico do diretor;
- Ênfase nas relações humanas;
- Criação de ambiente positivo;
- Ações voltadas para metas claras, realizáveis e relevantes;
- Disciplina em sala de aula garantida pelos professores;
- Capacitação em serviço voltada para as questões pedagógicas;
- Acompanhamento contínuo das atividades escolares.

Os elementos para apoiar lideranças eficazes em escolas são:

- Consenso sobre valores e objetivos;
- Planejamento de longo prazo;
- Estabilidade e manutenção do corpo docente;
- Apoio em âmbito municipal para a melhoria da escola.

Para Santos (2002, p.28), o novo modelo de gestão educacional enfatiza a liderança, não mais realizada, como no passado, por gente talentosa, com característica de personalidade, que induzem as pessoas ao trabalho e à

participação. Hoje o líder busca intencionalmente, influenciar os outros para utilizarem todo seu potencial, realizarem bem as tarefas e atingirem bem os objetivos e metas, maximizando o desenvolvimento organizacional e pessoal. Suas características principais são expressas pelos “sete Cs”: credibilidade, convicção, caráter, cuidado, coragem, postura e competência.

Este autor acrescenta que os líderes, hoje, devem ser agentes de mudança, pois não se trata de adquirir novos conceitos, habilidades ou atitudes, mas de “desaprender” o que não é mais útil à organização. O “desaprender”, para ele, constitui um processo totalmente diferente que envolve ansiedade, atitude defensiva, resistência, medo e desconforto nas relações interpessoais.

Argumenta também que a cultura da instituição pode inibir o crescimento ou a transformação necessários. Neste caso, o líder, como agente de mudanças, precisa empenhar-se em destruir crenças e tradições da cultura vigente na organização. Embora pareça antidemocrática, essa atitude é necessária, porque a organização não sobrevive se não mudar.

No entanto, sugere que é preciso tomar alguns cuidados para que as mudanças ocorram sem traumas:

- Viabilizar um conjunto de políticas para criar o futuro;
- Usar métodos sistemáticos para buscar e prever as mudanças necessárias;
- Procurar as melhores maneiras e os melhores momentos dentro e fora da organização;
- Equilibrar as mudanças, compensar os desgastes e dar continuidade a elas.

O líder será o grande animador para que se tenha bom êxito e se crie uma nova cultura organizacional. Neste contexto, pode-se afirmar que:

- Autoridade hierárquica não favorece a mudança;
- Mudanças significativas exigem imaginação, perseverança, diálogo, cuidado e disposição para mudar;

- Toda mudança é um grande desafio que deve ser enfrentado por pessoas diferentes, em diferentes posições, que liderem de maneira diferente, não como heróis.

Ferreira et al. (1997, p.239-240), apontam dois elementos que devem ser observados em qualquer administração:

- a) A contextualização: qualquer paradigma de gestão não tem sentido se considerado fora da realidade em que surgiu. Desde os primórdios da civilização humana, qualquer empreendimento espelha o grau de desenvolvimento e os anseios da sociedade em que se insere: suas limitações tecnológicas, o nível de abertura cultural de seu povo, o grau de ingerência do Estado na vida econômica, autoridade e austeridade de seus políticos, riqueza e a qualificação de seus recursos. [...] Enfim um modelo de administração que não pode ser analisado de forma estanque, desvinculando de seu contexto.
- b) Necessidade de mudanças: as organizações são sempre foco e alvo de mudanças, pela utilização da tecnologia ou pelas transformações impostas pela sociedade. Mudança contínua é uma característica intrínseca do universo. A finalidade deste propósito de permanente estado de mutação é uma questão em torno da qual cientistas e filósofos constroem hipóteses e teorias para explicar os fenômenos. Para a organização, mudança é a única constante.[...] a única coisa que diferencia nossa época das anteriores é a velocidade das mudanças que se tornam cada vez maiores.

Santos (2002, p.40) afirma que o diretor deve ser o mediador da escola com os órgãos regionais (diretoria de ensino) e centrais (Secretaria de Educação). Como “subordinado”, o diretor deve atender às decisões legais, administrativas, pedagógicas e financeiras baixadas pelos órgãos superiores, que, ainda hoje, são centralizadoras, burocráticas e hierarquizadas, muitas vezes fora da realidade e

das possibilidades da escola. Comprometido com o projeto pedagógico elaborado pela comunidade escolar, o diretor precisa gerenciar interesses, freqüentemente contrastantes, do governo, cujas políticas educacionais não têm primado pela coerência e continuidade.

Para ele, a prática do diretor deve basear-se em teorias de liderança e de administração, visando:

- A criação de um ambiente em que o respeito e a efetividade sejam uma constante;
- Ao favorecimento do crescimento pessoal e profissional de todos os elementos da escola;
- À humanização do relacionamento, evitando quaisquer preconceitos, mesmo que velados;
- Ao exercício da cidadania pela comunidade;
- Ao envolvimento em todas as decisões da escola.

Em um documento mimeografado produzido pelo GT03 (Grupo de Trabalho nº.3) do XVII Simpósio Brasileiro de Administração da Educação, em Brasília, de 26 a 30 de novembro de 1995, está expresso:

O diretor de escola, como líder da instituição escola, tem um papel essencial na qualidade da educação oferecida pela escola. Tradicionalmente, o diretor se comportava de uma forma autoritária, mas as mudanças sociais estão exigindo um novo perfil de liderança. (apud Santos, 2002, p.39).

Liderança é um tema apaixonante e também polêmico. Por isso o seu conceito vem sendo revisto nos últimos anos, de acordo com as transformações sociais, as novas formas de conceber o trabalho, resultados de pesquisas e casos de administradores bem sucedidos. A partir disso os estudiosos do assunto se dão conta de que a liderança, tal como era entendida em tempos passados apresentava características que não condizem com a realidade dos tempos atuais. Portanto aquilo que antes definia a liderança nem sempre se aplica ao

momento social em que se vive. Nesse sentido, é bastante oportuno o comentário feito por Work (1999, p.95):

Hoje em dia (...) o emprego do termo líder tem sido entendido para abranger quase todos que detêm poder e autoridade organizacional. Quase todos os presidentes e diretores executivos são considerados líderes, todos os chefes de associações e sindicatos, presidentes de associação de bairro, ministros, rabinos e padres, todos são líderes. O que deu origem ao emprego tão comum do termo? Uma liderança verdadeira e efetiva é realmente esperada de todas essas pessoas, ou terá o termo simplesmente sofrido uma metamorfose social, em virtudes das drásticas mudanças nas instituições como resposta aos transitórios valores e expectativas da sociedade? Acredito que a verdadeira liderança só pode ser definida de forma significativa em um contexto social; ou seja, visões socialmente significativas e outros valores da liderança devem ser construídos com base em padrões que beneficiem a sociedade (Work, 1999, p.94-95).

O autor continua afirmando que a liderança é um processo dinâmico, que os seus efeitos não são tangíveis, mas sempre revertem em benefícios para o grupo. É um trabalho que requer sacrifícios e habilidades especiais, sobretudo a capacidade de comunicação interpessoal e de interpretação dos desejos e aspirações dos membros do grupo. Para tanto, diz ainda que o líder desejável deve demonstrar a sua sensibilidade e compreensão para com o diferente, deve conhecer muito bem o ambiente de trabalho em que atua para poder inovar, fazendo a mediação entre a sua organização e a comunidade em geral.

Para Beckhard (apud Vieira, 2004, p. 141), um princípio básico da liderança é o seu caráter relacional, pois ela existe quando há liderados. Hoje é muito mais difícil exercê-la do que era no passado. Anteriormente um líder tinha “*poder para moldar as organizações de forma a sustentar os seus valores pessoais, premissa e estilo*”. Vários fatores presentes nas condições modernas de trabalho desgastaram a sua autonomia.

Para Peter Drucker (apud Vieira, 2004, p.110), o maior desafio para o gerenciamento no século XXI é liderar a mudança. Assim, é importante que a

organização tenha uma política nesse sentido. Para tanto ele faz as seguintes sugestões:

- Abandonar o ontem, isto é, deixar de investir esforços e recursos naquilo que não está produzindo os efeitos desejados;
- Esse abandono, entretanto, deve acontecer de forma organizada, o que significa fazer as mesmas coisas, porém, de formas diferentes, criando alguma coisa nova a partir do antigo;
- Alimentar oportunidades de aperfeiçoamento, de exploração, estimular a inovação, incrementar esses processos introduzindo informações importantes.

Para este autor, o professor precisa sentir-se parte da escola: ele tem algo a contribuir; e o diretor, por sua vez, precisa descobrir a potencialidade de seus professores, mas também as carências e necessidades de formação que eles apresentam. Isso não implica valorizar positivamente qualquer coisa, em particular, mesmo quando não parece adequada. É preciso cuidado para não criar ilusões. Embora não se deva exagerar em aplicar as suas próprias visões para os problemas, é importante que os professores conheçam o planejamento do diretor e o que ele valoriza sem que isso se apresente como imposição. Ações e exemplos são a melhor forma de demonstrar o que o diretor pensa e valoriza.

Esclarecem Fullan & Hargreaves (2000, p. 108-110):

Em resumo, o diretor, como um símbolo de cooperação, é um dos elementos chave para formação e para a reforma da cultura da escola. Mas tudo isso requer esforço, trabalho e vigilância. No entanto o que estamos recomendando não pode ser reduzido a uma lista de estratégias e técnicas que podem ser aprendidas e explicadas de maneira direta. Estamos nos referindo a comportamentos que expressem valores essenciais.

Continuando, o autor acrescenta que compartilhar liderança implica depositar confiança nas pessoas, acreditar nelas e prover condições e oportunidades para executá-las. Não significa distribuir tarefas e fazer cobranças desnecessárias, mas é preciso estimular a consciência da responsabilidade pelas

decisões tomadas e permitir que desponham novas idéias e emergjam novas lideranças potenciais. As contribuições individuais devem ser estimuladas, o debate e a troca de experiências permitidos sem restrições, cabendo ao líder a coordenação do processo, em ambiente democrático e afetivo. Fullan & Hargreaves (2000), dizem que:

Em resumo, liderança compartilhada não significa ceder aos rumos do poder e da falta de opção. Mas também não significa usar a colaboração para fazer vigorar somente visões pessoais. Como um líder entre líderes ou o primeiro entre iguais, o diretor deve se envolver na promoção do envolvimento e da aprendizagem em todas as partes da escola. O diretor é também um profissional interativo, aprendendo e liderando através da cooperação.

Os autores enfatizam ainda a idéia de que as presenças de uma liderança efetivas e de um ambiente favoráveis à mudança constroem condições essenciais para estimular e promover o que chamam de profissionalismo interativo e, para tanto, eles oferecem aos diretores algumas orientações básicas, definidoras de uma ação construtiva. São elas:

- Compreender a cultura de sua escola;
- Valorizar seus professores e promover o crescimento profissional deles;
- Ampliar o que você valoriza;
- Expressar o que você valoriza;
- Promover a colaboração e não cooptação;
- Elaborar listas de opções e não de obrigações;
- Utilizar recursos burocráticos para facilitar e não para limitar;
- Conectar-se com o ambiente mais amplo.

Para Tichy (1999, p.44), ensinar outros líderes não é certamente o único requisito de liderança. Os líderes devem ter idéias claramente formuladas sobre o propósito de uma organização e como organizar seus recursos. Devem ter valores que prescrevem como a organização deve operar e comportar-se como

membros da sociedade. Devem ter energia e habilidade para energizar os outros. Deve ter *Edge*¹, a coragem para fazer escolhas difíceis e tomar atitudes decisivas. Para este autor, estas são as características essenciais do líder.

A noção de que ensino e liderança andam de mãos juntas não é nova. As definições padrão de “liderança” geralmente se restringem a descrever líderes como pessoas que motivam outras para um fim específico. Isto envolve ensinar tais pessoas a visualizar a vontade de alcançar metas específicas e, normalmente, mostrar a elas como chegar lá. Definições mais sofisticadas de liderança escapam do conceito mais restrito de que líderes estabelecem metas concretas ou especificam as ações a serem tomadas. Warren Bennis (1996), que ensina e dirige um centro de estudos de liderança na Universidade da Califórnia do Sul, escreve sobre liderança há anos. Ele afirma que *“a base da liderança é a capacidade do líder de mudar a maneira de pensar, a estrutura mental de uma pessoa”*.² Em outras palavras segundo Bennis, líderes fazem com que pessoas alcancem objetivos comuns, ajudando-as a enxergar o mundo sob perspectivas diferentes.

Bennis (1996), descreve que pessoas cujas atividades tem impactos mais amplos e mais duradouros [...] o que precisa ser acrescentado é uma característica essencial das organizações bem sucedidas: sustentabilidade. Organizações vencedoras não apenas cumprem as metas desejadas hoje, como também redesenham essas metas à medida que as circunstâncias mudam, persistentemente, se empenham em atingí-las. Para isso, precisam de um suprimento constante de novas pessoas com idéias, valores, energia e coragem. Eles precisam de líderes. Portanto, se um líder quiser ser bem-sucedido, ele ou ela deve transformar outras pessoas em líderes. Uma pessoa pode ter todas as outras características de liderança, mas se não se dedicar pessoalmente à formação de outro líder, a organização não será sustentável. Neste caso esta pessoa não é um verdadeiro líder – ou pelo menos vencedor.

Complementando, o autor reafirma que ensinar e aprender são aspectos de liderança que estão inextricavelmente entrelaçados. Liderança é a capacidade de realizar coisas por meio de outras pessoas, transformando a estrutura mental

¹ Edge – coragem de enxergar a realidade e agir sobre ela.

delas e energizando-as para a ação. Uma liderança de sucesso realiza isso através de idéias e valores, não através de coerção³ ou manipulação. Isso vale para todos os níveis, desde um novo engenheiro tendo que usar da liderança para influenciar colegas e superiores, ou um líder de projeto de nível médio que precisa exercer liderança para cima, para baixo e horizontalmente, até executivos no topo de corporações multibilionárias. Organizações que querem vencer precisam de líderes, é a única maneira de consegui-los é conscientemente ensiná-los e prepará-los.

Como muitas outras empresas, as organizações vencedoras têm, é claro, departamento de recursos humanos bem organizados, suficientemente providos de verbas, e normalmente oferecem uma vasta gama de programas de treinamento de gestão e desenvolvimento de carreira. Mas os programas conduzidos por especialistas em desenvolvimento e consultores fornecem apenas uma série de ferramentas que os líderes podem usar. Eles não ensinam as habilidades de liderança, mas críticas; entre elas, a de identificar o rumo que a organização teve tomar ou quando usar tais ferramentas. A essência da verdadeira liderança é avaliar situações de mudança e motivar os outros a agir de maneira apropriada. Liderança está muito mais para pensar, julgar, agir e motivar do que para estratégias, metodologias e ferramentas. Liderança é o reflexo da maneira de pensar de uma pessoa e de seu posicionamento perante o mundo. Embora essas qualidades intangíveis sejam extremamente difíceis de serem ensinadas, as organizações vencedoras cumprem essa tarefa com muito êxito.

Com isso Tichy (1999, p.53), enfatiza que para influenciar e liderar, é necessário ter pontos de vista claros, passíveis de serem ensinados não apenas na forma de idéias e valores, mas também em como dar-lhes sustentação e em como desenvolver boas idéias e valores fortes nos outros. *“Os grandes líderes são grandes líderes não apenas porque sabem o que pensam, mas também*

² Warren Bennis, “Learning to Lead”, Executive Excellence, janeiro de 1996

³ Embora a coerção e a manipulação possam ser muito eficazes para se conseguir a realização de determinadas coisas, essas técnicas pouco ajudam os empregados entender o que está sendo feito e por quê. Sem este tipo de entendimento e aceitação, fica impossível manter os esforços dos empregados sem que haja um monitoramento ou direcionamentos contínuos e mais ameaças. Portanto, além dos aspectos éticos, como estratégias de longo prazo, a coerção não é prática eficiente.

porque se empenham em organizar seus pensamentos de tal forma que possam comunicá-los com toda clareza.”

De acordo com este autor, ensinar está no cerne da liderança. Na verdade, é através do ensinamento que líderes conduzem outras pessoas. Liderar não é ditar comportamentos específicos. Não é dar ordens e exigir obediência. Liderar é fazer com que os outros vejam uma situação como realmente é e saibam discernir sobre as ações que precisam ser tomadas para levar a organização para o fim desejado.

Seja algo tão simples como definir a prioridade de tarefas da semana ou tão complexo como tomar decisões certas, o que importa na atividade de ensino é como as idéias e valores estão sendo transmitidos. Portanto, para ser um líder em qualquer nível de uma organização, é necessário ser um professor. Para ser mais simples, se você não está ensinando, você não está liderando (Tichy 1999, p.60).

Em contraste com a teoria dos traços, pela qual se acreditava que características individuais são determinante para a liderança, a teoria dos estilos de lideranças acredita que as pessoas podem ser preparadas para exercer o papel de líder. Para isso, há necessidade de estudar e de construir as formas de exercício do poder, baseada nas crenças básicas sobre o homem e a natureza humana.

Lickert (apud Bergamine, 1994) delinea dois estilos de chefia que representam os extremos entre participação e submissão: a liderança orientada para o empregado, com maior envolvimento dos subordinados, e a liderança orientada para a produção, na qual os empregados apenas cedem às determinações da chefia. A variação entre os graus de autocracia e democracia é apresentada em quatro padrões:

- **Sistema 1:** relação com pouca interação, baseado no medo e na desconfiança, com alto-controle no topo da organização.
- **Sistema 2:** existe alguma confiança na relação. Os objetivos são estabelecidos no topo da organização, porém há algum controle em nível mais intermediário.

- **Sistema 3:** os chefes confiam nos subordinados, mas não totalmente. Algumas decisões podem ser tomadas pelos subordinados, que são recompensados e se sentem responsáveis pelo alcance dos objetivos da organização.
- **Sistema 4:** os chefes têm confiança total nos subordinados que participam das decisões dentro da organização, havendo envolvimento, no estabelecimento e no alcance dos objetivos. Há comunicação entre todos os níveis e os colegas.

Com base em Robbins (1999), (apud Arellano 2002, p.264) relata que, de estudos realizados nas Universidades de Ohio e de Michigan sobre o comportamento dos líderes com o objetivo de identificar características relacionadas com a eficácia a definição de estilos de liderança, foram identificadas duas dimensões descritas pelos subordinados como características do comportamento das lideranças:

- **Estrutura inicial:** extensão em que um líder define seu papel e o dos subordinados para a realização das metas.
- **Consideração :** relações de trabalho caracterizadas por confiança mútua, respeito às idéias dos subordinados e interesses por seus sentimentos.

Segundo Lück (2000, p.50), teorias administrativas identificam quatro estilos de líderes, que variam de acordo com as necessidades individuais ou grupais de direcionamento e apoio. Estilos de liderança podem ser: diretivos, de instrução, auxiliador e delegador, dependendo do nível de participação com que o líder o promove.

Liderança diretiva – os líderes tendem a funcionar de maneira autônoma. Tomam decisões sozinhos e dão instruções específicas sobre o que fazer e como executar determinadas tarefas. Definem objetivos, resolvem problemas e, normalmente, preferem que os subordinados sigam regras e regulamentos específicos. Eles se baseiam fortemente em recompensas, punições e fontes legítimas de poder para motivar os funcionários.

Liderança de instrução – estilo de liderança que permite participação limitada e evita os excessos da liderança diretiva, dando instrução. Ao invés de proporcionar um alto grau de dimensionamento, a instrução combina algum direcionamento com encorajamento pessoal para desenvolver a confiança dos subordinados. O líder decide, após considerar os objetivos da escola e os interesses dos professores e alunos e, então, explica os motivos da sua decisão e tenta persuadir a todos a levá-la adiante.

Liderança de auxílio – o líder auxiliador se baseia em objetivos desafiadores para motivar os liderados. Este estilo de liderança é apropriado para profissionais gerenciais. Os integrantes do time escolar são convidados a influenciar no processo de tomada de decisões. O líder apresenta o problema, as informações históricas relevantes sobre o mesmo e pede que o grupo sugira alternativas para a sua superação. O líder, então, seleciona as soluções desejadas.

Liderança Delegada – Um líder de escola eficaz pode, em diferentes momentos e diferentes circunstâncias, estar agindo adequadamente, usando qualquer um dos estilos de lideranças citados anteriormente. O que deve ser evidente é que a seleção do estilo adequado depende da natureza do problema, da situação, como também dos indivíduos e da natureza dos seus relacionamentos. É importante reconhecer que, dada a dinâmica social, estas condições não são fixas num mesmo grupo, variando de momento a momento.

Ainda na linha de Lück (2002, p.55), o líder escolar que delega, envolve, como companheiro de trabalho: professores e demais funcionários da escola, no processo de tomada de decisão, criando também, desta forma, seu comprometimento com as decisões tomadas. Trata-se de uma ação criadora, de elevada sinergia, isto é, de força conjunta dinamizadora de ações coletivas.

2.2. Cultura Organizacional

A cultura da escola deve ser conhecida e compreendida pelo diretor antes de propor qualquer mudança. Conforme afirmam Fullan & Hargreaves (apud

Alonso, 2003) : *“O diretor desempenha um papel essencial na concepção e no desenvolvimento da cultura escolar”*. Porém Fullan & Hargreaves, discordam das opiniões existentes, que sugerem aos diretores tentar modificar essa cultura quando divergir da sua visão:

Minha visão, meus professores, minha escola, são atitudes de um proprietário, as quais sugerem a existência de um dono da escola, algo mais pessoal do que coletivo. Com visões assim tão singulares, os professores, inicialmente aprendem a calar a sua voz. Ele não se articula. A liderança torna-se manipulação; a colaboração torna-se cooptação. E o pior quando os professores se conformam com a visão do diretor, temos a minimização das possibilidades de aprendizagem por parte da direção (Fullan & Hargreaves, 2000).

Compreender a cultura de sua escola - este não deve nem precisa ser um processo passivo – envolve observação de tudo que acontece nela, ouvindo as pessoas, caminhando pelos corredores, procurando conhecer o que pensam, o que sentem e o que valorizam; descobrir quem tem maior influência no grupo de professores etc. Em suma, é preciso escutar de maneira dinâmica e buscar entender a sua escola por meio das pessoas.

Não se pode esquecer que o desenvolvimento pessoal e profissional dos docentes é condição para que a escola se transforme em comunidade de aprendizagem, e essa é, sem dúvidas uma responsabilidade da direção. Nesse sentido Fullan & Hargreaves (2000) afirmam:

Um verdadeiro desafio para o diretor é encontrar o que valorizar em todos os professores da escola. Mesmo os professores medíocres ou mais fracos possuem bons aspectos que podem constituir oportunidades e o elogio e para o aumento da autoconfiança. (Fullan & Hargreaves, 2000p.110).

Do mesmo modo que o diretor mostra as qualidades e exalta as potencialidades de sua equipe, ele deve deixar clara a sua visão dos problemas, suas intenções, seu desejo de encontrar apoio e cooperação. É preciso conquistar a confiança do grupo, colocando-se junto, não contra ou acima dele,

para fazer da escola um local de trabalho colaborativo e formativo (Alonso, 2003, p.110).

O autor André Chervel (apud Penin et al. 2002, p.40), situa-se entre os autores que estudam a cultura escolar. Suas pesquisas a respeito da história das disciplinas escolares no nível básico oferecem dados que colocam novos parâmetros para o entendimento da função social da escola. Para este autor a escola é mais do que o lugar de transmissão de uma geração a outra dos conhecimentos sistematizados; ela é um lugar onde se criam novos conhecimentos (inclusive os relativos aos ensinos específicos, como o da língua materna, da matemática etc.) e uma cultura.

O mesmo autor afirma que este poder criativo do sistema escolar é insuficientemente valorizado pelas pessoas em geral e que, talvez, por isso não se tenha percebido com clareza o duplo papel da escola:

De formar não somente os indivíduos, mas também uma cultura que vem por sua vez penetrar, moldar, modificar a cultura da sociedade global (Chervel, 1990, p.184).

Segundo Penin et al. (2002, p.40), esse entendimento sobre o que se passa na escola coloca questões que necessitam de discussões aprofundadas, porque muitos professores julgam como pura rotina às ações que desenvolvem em sala de aula e na escola, assim como as interações que estabelecem com seus alunos e com os pais deste; vale dizer, não se percebem como construtores de história e de cultura.

Na maioria das escolas, hoje, são previstos momentos coletivos de estudo e de trabalho, como planejamentos, avaliações, conselhos de diversos tipos (de série, de classe etc.) para troca de idéias e decisões coletivas. Às vezes essas circunstâncias não são bem utilizadas, perdendo-se rica oportunidade de construção de um projeto pedagógico mais discutido e adequado para as especificidades da escola e dos alunos, assim como de intervenções mais rápida e eficaz, após cada análise dos rendimentos dos alunos ao longo do ano.

Ainda nesta linha Penin et al. (2002) afirma que esses momentos de encontro certamente seriam enriquecidos com o exame do sentido das ações que

realizam. De fato, os professores estejam ou não cientes disso, nos seus relacionamentos com os alunos, com os seus pais e com os participantes da comunidade, ao manifestarem posturas perante a vida, estão revelando e construindo saberes e valores. Tendo em vista a relevância que a escola possui na sociedade, reveste-se de extrema importância a coerência e a constância dos valores demonstrados, pois esses, assim como as posturas, as ações, os saberes e as crenças vão desenhando uma cultura específica.

Continuando, este autor diz que algumas escolas têm identidade bem definida, diferenciando-as de outras. Nesses casos, a figura individual da diretora ou do diretor pode até ter destaque, mas não esgota o perfil da escola pois a construção da sua história e cultura depende de todos. Diz ainda que, sem partilha, não se cria uma cultura positiva para a escola; no máximo, conta-se à história de um diretor – dedicado, mas centralizador - que não conseguiu formar uma equipe, nem construir a cultura necessária para sua escola, que ficou à mercê das influências externas ou individualistas.

Uma escola identificada por sua cultura específica detém força para influir na cultura da comunidade. Conforme as características da comunidade e as intenções do pessoal da escola, esta poderá se transformar em pólo de desenvolvimento da própria comunidade. Haverá sempre movimentos cruzados entre intenções/realizações/definição de identidade: um movimento fortalecendo outro.

Para finalizar, Penin et al. (2002) afirma que a função social da escola é algo que se mistura com o próprio acontecer da história, em suas diferentes manifestações. Num mundo em processo de globalização, novas demandas colocam-se para a escola e para aqueles que participam de sua gestão. Novos pilares para a educação do século XXI se firmam: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser – para falar apenas de algumas das múltiplas aprendizagens necessárias em um mundo sob o signo da mudança.

Segundo Masetto (2003, p. 73), a denominação que esta dando para indicar o conjunto de princípios, de teorias, de experiências educacionais que foram vivenciadas pelo gestor ao longo de sua vida e que hoje são assumidas por ele como orientação em sua atividade profissional. Essa “cultural” se constitui,

com a visão de mundo, de sociedade, de processos histórico, de relação homem-mundo, entre os homens na construção do mundo do significados papéis e das nossas funções na sociedade, que as pessoas vão elaborando e construindo ao longo da vida e que vão se transformando em matrizes de comportamento pessoal e profissional.

Como diz Pozo (2002, p.42), hoje o enfoque “*construtivismo goza de uma aceitação mais generalizada em âmbitos científicos, porém sua influência nos hábitos sociais de aprendizagem é ainda bastante limitada*”.

Novamente diz Mazetto (2003, p.72) que a relação do homem com o mundo e a sociedade é de alguém que recebe, dentre outras coisa, informações, modelos, diretrizes, hábitos, aquisições científicas e tecnológicas para se apropriar e se adaptar ao existente conforme proposto, e, assim, contribuir para uma maior compreensão e domínio do mundo que o cerca e retransmiti-lo aos que vierem depois dele.

Complementando, Forquin (apud Penin et al., 2002, p.37) afirma que cultura é entendida de muitas maneiras, desde a mais tradicional e elitista, como o conjunto das disposições e das qualidades características do espírito cultivado (erudito, como muitos conhecimentos), até a proveniente das ciências sociais contemporâneas, que a considera como um conjunto de traços característicos do modo de vida de uma sociedade, de uma comunidade ou de um grupo, aí compreendidos os aspectos que se pode considerar os mais cotidianos, os mais triviais ou mais inconfessáveis (...) que não são objeto de uma transmissão deliberada, institucionalizada, mas objetos apenas de aprendizagens informais.

Segundo Penin et al. (2002, p.38) conclui mais próximo dessa ultima definição, aqui é trabalhada a idéia de que cultura diz respeito a todo o modo de vida, de uma sociedade referindo-se à forma como as pessoas e os grupos sociais produzem sua própria existência a partir das influências que recebem.

Continuando, o autor diz que as influências recebidas por uma pessoa ou grupo vão desde as mais gerais, disponíveis na sociedade em que vive, passando às relacionadas às instituições em que trabalha, estuda ou freqüenta, até as que se referem as suas vidas privadas e pessoais do cotidiano.

É com base nesses referenciais teóricos sobre gestão escolar, liderança e cultura organizacional, que a análise dos dados empíricos é apresentada adiante na seção 4.

3. ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS

Para alcançar os objetivos deste trabalho, o caminho percorrido foi o da pesquisa qualitativa e os procedimentos metodológicos utilizados foram os da pesquisa teórica, aliados aos da pesquisa empírica, com o propósito de reunir o maior número possível de informações sobre a temática investigada.

De acordo com Viana (2004), a pesquisa teórica restringe-se ao estudo de diferentes teorias, informações, dados e outros aspectos a respeito do problema que se propôs estudar, coletando-os em fontes bibliográficas diversas, como: livros, revistas, jornais e documentos específicos.

Conforme Demo (2000, p.20), pesquisa teórica é aquela que é “*dedicada a reconstruir teoria, conceitos, idéias, ideologia, polêmicas, tendo em vista em termos imediatos, aprimorar fundamentos teóricos*”. É portanto, voltada para a reconstrução de discussões pertinentes e de elaboração de quadros de referências. A pesquisa teórica não implica imediata intervenção na realidade, mas nem por isso deixa de ser importante. Seu papel é decisivo na criação de condições para a intervenção.

Já a pesquisa empírica, segundo este mesmo autor (2000), é aquela voltada sobretudo para a face experimental e observável dos fenômenos da realidade. É aquela que manipula dados, fatos concretos e tende a ser quantitativa, na medida do possível. Sobre esta modalidade de pesquisa, ele diz ainda que:

O grande valor da pesquisa empírica é o de trazer a teoria para a realidade concreta [...] Não obstante, por causa da pesquisa empírica avançou-se muito na produção teórica de coletas e mensuração de dados. Constitui hoje uma parte importante de cada ciência, inclusive da social (Demo, 2000, p. 26).

Complementando as idéias de Demo (2000), pode-se também dizer que a pesquisa empírica e a pesquisa de campo coincidem em sua essência, uma vez que Vianna (2001, p.120) define a pesquisa de campo, como o tipo de pesquisa que busca suas fontes de dados em pessoas, grupos e comunidades, das quais se colhe informações a respeito delas mesmas ou de instituições, de diferentes ordens que as representam ou nas quais trabalham, e que ajudam a compreender o problema estudado.

As informações coletadas, geralmente a partir de observações, entrevistas e outros recursos, devem ser coerentes com os objetivos que se pretendem alcançar ao longo do trabalho e permitir estabelecer relações, identificar fatores ou variáveis e outros aspectos fundamentais ao entendimento do problema estudado (Vianna, 2001).

O instrumento de pesquisa deste estudo é um questionário com 30 questões fechadas e duas abertas, relacionadas aos estilos de liderança: autocrata, lasser-faire, democrata. Vinte e sete dessas questões foram avaliadas segundo uma escala de três pontos: 1 – discordo totalmente; 2 – concordo em parte e 3 – concordo totalmente. Em uma delas o respondente teria que assinalar um item e nas outras duas, deveria indicar a freqüência com que a situação ocorre nas escolas pesquisadas.

As questões abertas buscaram investigar o comprometimento do Diretor com a área pedagógica e características importantes do perfil de um gestor-lider para escolas de 1ª a 4ª série do Ensino Fundamental, incluindo conhecimentos, habilidades e atitudes

Para a realização desta pesquisa foram escolhidas duas escolas: uma pertencente à rede pública da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal – SEEDF e a outra, que é uma instituição não governamental, conveniada com a SEEDF. Por pertencerem a sistemas institucionais diferentes, possivelmente apresentem formas diferenciadas de gestão escolar. Esta suposição, aliada ao reduzido tempo para a realização deste Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, foi às razões para a escolha dessas duas escolas.

Dos segmentos da comunidade escolar, foram escolhidos os professores porque o foco da liderança é a área pedagógica. O questionário foi, portanto, distribuído a 40 professores, sendo vinte de cada escola. Desses, apenas dezesseis se dispuseram a respondê-lo, mesmo não sendo o respondente identificado nem sua respectiva escola.

Assim, a amostra ficou constituída de oito professores de cada uma das escolas, totalizando 16 sujeitos, que revelaram suas percepções e deram suas opiniões a respeito da gestão e da liderança nas escolas pesquisadas.

A partir dos questionários respondidos, procedeu-se a computação das respostas objetivas e a categorização das informações das questões abertas, a sistematização dos dados e a análise, guiada pelas pistas traçadas pelos objetivos específicos, culminando com as conclusões e recomendações nas considerações finais.

É importante esclarecer que, na análise, quando se falar de líder ou gestor está se referindo ao diretor escolar.

4. ORGANIZAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1. Caracterização das instituições

As escolas em questão estão situadas em uma Região Administrativa do Distrito Federal. Uma delas é da rede pública e atende a Educação Infantil até a 4ª série do Ensino Fundamental. Atende também ao Ensino Especial, em suas diversas modalidades.

A outra é uma Entidade de direito privado de natureza filantrópica e educacional, sem fins lucrativos, conforme o Decreto Lei nº. 9.403 de 25 de junho de 1946. Tem suas regras próprias, mas mantém convênio com a SEEDF e conta com professores da rede Oficial de Ensino, para atender a uma clientela da Educação Infantil até às séries finais do Ensino Fundamental (no ensino regular) e

a Educação de Jovens e Adultos até esse nível de ensino. Porém, para este trabalho, estão envolvidos na pesquisa apenas os professores das séries iniciais.

Em razões do trabalho educativo, as duas escolas estão vinculadas à Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal – SEEDF, uma vez que, no caso da segunda escola, existe o convênio regulamentando as relações institucionais.

Para preservá-las no anonimato, estas escolas passam a ser denominadas neste trabalho de **Escola A** e **Escola B**, respectivamente.

A **Escola A** foi fundada em 1977 e sua infra-estrutura requer um pouco mais de atenção por parte do governo e da comunidade. Sua direção foi escolhida por indicação política e o gestor, por sua vez, escolheu seus assistentes, conforme julgou conveniente. O corpo docente é composto por professores concursados e/ou contratados, temporariamente, pela SEEDF.

A clientela atendida, na sua maioria, mora nas proximidades da escola, e uma pequena parte advém de outros setores habitacionais, por se tratar de escola pólo de ensino especial. A faixa etária da clientela vai de 4 a 14 anos no ensino regular e no ensino especial há disparidade de idade.

A estrutura física é composta de salas de aula; sala de vídeo improvisada; sala para biblioteca adaptada; cantina; banheiros; sala de professores, tendo um banheiro acoplado; quadra de esporte desativada por falta de condições para uso dos alunos; um play-graund apenas para a Educação Infantil e a 1ª série; sala de direção e secretaria.

Em contrapartida a **Escola B**, foi fundada em 1979 e é uma entidade privada, de natureza filantrópica e educacional, sem fins lucrativos .

Apresenta estrutura bem organizada, partindo da entrada onde há catracas eletrônicas, policiais militares do batalhão escolar e circuitos internos de segurança. Há uma separação entre os pólos de saúde, educação, laser e esporte, tendo um porteiro em cada entrada.

Dada a natureza desta pesquisa, a caracterização detém-se ao “pólo da educação”, onde a estrutura física da escola é composta por: salas de aula; banheiros femininos e masculinos; bebedouros comuns e bebedouro elétrico; sala de coordenação infantil; salas de aula da Educação Infantil; banheiros

apropriados para Educação Infantil; sala de professores; salas de coordenação; sala do Serviço de Orientação Educacional Pedagógica - SOEP; sala de recepção/coordenação; sala de Programa de Reeducação de Valores; sala da Associação de Pais e Mestres - APM; biblioteca; videoteca; espaço de múltiplas funções; sala de literatura infantil; laboratório de ciências; laboratório de informática; refeitório; lanchonete; auditório; quadras cobertas; quadra de areia; campos de futebol; piscinas. Essas áreas são oferecidas aos alunos para prática de educação física. Existe ainda um pátio coberto e um aberto, parque infantil e uma casinha de brinquedos.

A parte administrativa deste pólo é composta: pela diretoria, apoio administrativo e as coordenações dos respectivos ciclos. Os funcionários são da própria entidade. São escolhidos pela análise de currículos e regidos pela CLT.

Os professores são cedidos pela SEEDF à instituição, isto é, sob a forma de convênio, são colocados à disposição da escola, com encargos financeiros para a SEEDF. Estes docentes atuam nos diferentes níveis de ensino, respeitadas as cláusulas acordadas no referido convênio.

A clientela atendida pela escola, em sua maioria, é composta de filhos de associados, e a minoria, de usuários (não sócios), que vêm de várias localidades do Distrito Federal. A faixa etária das crianças de 1ª a 4ª série varia de 6 a 13 anos.

4.2. Caracterização dos sujeitos

Os sujeitos participantes desta pesquisa, que responderam a um questionário, são 16 professores de 1ª a 4ª série do Ensino Fundamental das duas escolas caracterizadas acima.

Os respondentes da **Escola A** atuam em séries iniciais do Ensino Fundamental. São 8 professores concursados da SEEDF e estão na faixa etária de 26 a 45 anos, sendo 50% deles de 26 a 35 e 50% de 36 a 45 anos. O tempo de serviço na referida escola varia de 4 a 20 anos.

Os respondentes da **Escola B** são também 8 professores concursados da SEEDF, que atuam nas séries iniciais do Ensino Fundamental nesta escola, por

meio de convênio, conforme mencionado anteriormente. A grande maioria destes respondentes está também na faixa etária de 26 a 45 anos, uma vez que 72% deles tem de 26 a 35, 14% de 36 a 45 e 14% acima de 45 anos. A maioria deles atua na escola há mais de dois anos.

Esses dados mostram que os 16 professores que participaram da pesquisa são, na sua maioria jovens (26 a 35 anos) e atendem a um dos requisitos necessários para a realização deste TCC, já que todos atuam em séries iniciais do Ensino Fundamental.

4.3. Análise de Dados

As instituições sociais existem para realizar objetivos. Os objetivos da instituição escolar contemplam a aprendizagem escolar, a formação da cidadania e a de valores e atitudes. O sistema de organização e de gestão da escola é o conjunto de ações, recursos, meios e procedimentos que propicia condições para alcançar esses objetivos.

A análise dos dados coletados dos professores das Escolas A e B será realizada, a seguir, de modo comparativo.

No item do questionário que trata de identificar o estilo do Diretor das duas escolas, os respondentes deveriam dizer se é democrata, autoritário ou *lasser-faire*⁴, por serem estilos bastante conhecidos na literatura e no ambiente de trabalho também.

Por diretor democrata, entende-se aquele que compartilha com seus liderados, não fica preso a uma posição, a um título, que procura trabalhar para que toda a equipe atinja os objetivos essenciais da instituição. Parafraseando Libâneo (2003), ele vai além da mobilização das pessoas para a realização eficaz das atividades, pois implica intencionalidade, definição de um rumo educativo, tomada de posição ante aos objetivos escolares, sociais e políticos em uma

⁴ Expressão francesa que significa “deixar fazer” e que designa uma prática de gestão de não-interferência no trabalho dos outros, ou seja, de ausência total de coordenação e controle do trabalho e das pessoas.

sociedade concreta. Portanto, a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação.

Entende-se por diretor autoritário ou autocrata, aquele que se coloca como o centro do grupo, que centraliza as decisões e responsabilidades, hostiliza pessoas, motiva com pressão, é controlador e acredita que para gerenciar pessoas precisa ter “pulso forte”.

Já o diretor *lasser-faire* é considerado aquele que nem sempre está presente, não controla nem orienta a equipe, transfere suas responsabilidades para seus subordinados, sem definição, sem clareza e sem lhes dar autonomia para tomar decisões. Nas palavras de Libâneo (2003), o papel desse dirigente é quase ausente, com fraca definição de objetivos e pouco empenho na organização e na gestão das atividades. Por falta de coordenação, o grupo pouco se envolve com o trabalho e prevalece a tendência à formação de subgrupos, de “panelinhas”.

Na **Escola A** 70% dos respondentes classificaram o estilo do Gestor como autoritário. Apenas 25% deles responderam que ele é *lasser-faire*. Para este pequeno grupo de professores o Diretor da **Escola A** não coordena, não controla nem orienta a equipe, enfim, não se preocupa com a escola.

Na **Escola B** houve dispersão de opiniões. Uma parte dos respondentes (37,5%) disse que o diretor é democrata, 25% classificaram-no como autoritário e 37,5% disseram que ele é um *lasser-faire*. Na percepção deste último grupo de professores, o Diretor da **Escola B** é desligado das questões escolares, não define nem coordena os trabalhos.

Diante dos dados apresentados, pode-se dizer que houve um consenso aparente entre os respondentes de que o Diretor da **Escola A**, tem estilo autoritário, pelo menos, manifesta uma forte tendência a se comportar como tal. Entretanto, na **Escola B** não houve consenso algum, mostrando empate entre democrata e *lasser-faire*. Isto mostra que os respondentes podem estar confundindo liberdade (propiciada pelo estilo democrata) com liberalismo (do estilo *lasser-faire*), assim como responsabilidade compartilhada (própria do primeiro estilo) com responsabilidade difusa (do segundo estilo). Considerando as duas escolas, pode-se argumentar ainda que na Escola A o Gestor centraliza em

si todas as decisões, não dá abertura aos seus liderados para o diálogo e tem a pretensão de administrar sozinho, o que pode levar a eventuais imprudências e a criar um clima não favorável ao desenvolvimento da sua equipe. Para melhor entendimento, parafraseando Libâneo et al. (2003), no autoritarismo as decisões vêm de cima para baixo e basta cumprir um plano previamente elaborado, sem a participação dos professores, especialistas, alunos e funcionários. A organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra e técnica. As escolas que operam com esse modelo dão muita importância à estrutura organizacional, deixando de lado aspectos humanos e pedagógicos que, para os professores são de extrema importância para o desenvolvimento pessoal, profissional e para o ensino-aprendizagem.

Quanto à falta de consenso na **Escola B**, que resultou no equilíbrio entre os três estilos, os dados insinuam também que o Gestor demonstra variações em suas atitudes: ora agrada, ora desagrade, colocando o indivíduo no centro de suas atenções, em vez de centrar na equipe. Assim, ora acerta, ora erra na condução da equipe/trabalhos da escola, às vezes com a clareza necessária nas atitudes, às vezes não.

Na análise do grupo de professores, que classificou o Diretor como democrata, são os que demonstram ter um melhor relacionamento interpessoal. Por outro lado, os respondentes classificaram-no como lasser-faire são os que têm maior preocupação com os aspectos pedagógicos e desejam a sua participação no processo ensino-aprendizagem.

Esta análise e o apoio de Libâneo et al. (2003) fazem compreender que direção é princípio e atributo da gestão, por meio da qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos. Basicamente, a direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização e encaminha os trabalhos, de modo que sejam realizados da melhor maneira possível.

No item que questionou se o líder estimula a participação coletiva, os professores deveriam responder sim ou não. Na **Escola A**, 75% deles responderam que não e 25% que sim. Dos professores da **Escola B**, 62,3% responderam sim e 37,5% que não.

Os dados mostram que a **Escola A** superou na estimulação por parte do líder para a participação coletiva. Porém a diferença é pequena, evidenciando que em ambas o Diretor deseja participação das pessoas nas decisões. É importante essa postura porque a falta de estímulo, no que diz respeito a participação, traz sérias conseqüências ao andamento das atividades pedagógicas; faz prevalecer o individualismo, gerando desinteresse, apatia, atividades mal planejadas. A falta de socialização e de troca de experiências amplia a desmotivação e compromete a formação continuada, o desenvolvimento institucional e o sucesso escolar.

Em contra partida, o estímulo do líder à participação coletiva é sinal de responsabilidade pela sobrevivência e pelo sucesso da organização. Seu entusiasmo, sua energia e otimismo são formas de estimular os liderados e influenciam diretamente sua capacidade de influenciar e motivar pessoas e grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns para, em conjunto, se organizarem, tomarem decisões mais acertadas e trabalharem com prazer para atingirem objetivos e metas traçados.

Para Davis (2002), o gestor, enquanto estimulador, incentiva o grupo a pensar e a “por a mão na massa” para executar o que foi planejado. Ele aponta a direção do trabalho, apóia o grupo durante a sua execução e leva cada um a superar suas dificuldades.

O terceiro item do questionário refere-se à freqüência com que o Diretor participa das reuniões pedagógicas. Os respondentes deveriam optar por nunca, às vezes ou sempre. De acordo com esta escala, na **Escola A** 87,5% optaram por “às vezes” e 12,5% por “sempre”. Em contra partida, na **Escola B** 25% responderam que “nunca”; 62,5% disseram “às vezes” e 12,5% decidiram por “sempre”.

Considerando esses dados, observa-se que prevaleceu “às vezes” na opinião dos dois grupos de professores. Pode-se dizer, então, que o Gestor participa muito pouco das reuniões pedagógicas nas escolas estudadas. Uma minoria dos respondentes disse que ele “sempre” participa. No entanto, comentários dos respondentes registram que a presença do Diretor em reuniões pedagógicas acontece apenas para informes administrativos e as demais

reuniões, quando ocorrem, contam apenas com a participação de outros membros da direção.

Esses resultados indicam que, provavelmente, esta seja uma realidade constante nas escolas do Distrito Federal, que reflete diretamente no desempenho profissional do corpo docente e no resultado final do ensino aprendizagem, gerando desmotivação entre os profissionais e indefinição de objetivos e meta.

A presença do Diretor nas reuniões pedagógicas é necessária para que, de fato, ele tenha consciência da realidade da sala de aula, das angústias dos professores, das necessidades materiais e profissionais, da qualidade do ensino que ali se processa, além de ser um momento oportuno para realizar ampla discussão sobre projetos pertinentes ou não para a escola e integrar a equipe dos professores em torno dos projetos desenvolvidos no decorrer do ano letivo.

Nessa perspectiva, Davis (2002) ressalta que o sucesso do trabalho do gestor depende do empenho e do saber-fazer pedagógico dos demais participantes da orquestra. Mas só ele pode conduzir o grupo. Diz ainda que é tarefa do líder propor atividades instigantes, provocadoras e, ao mesmo tempo, viáveis, para transmitir confiança é imprimir uma perspectiva de sucesso. É preciso acionar todos os conhecimentos e habilidades, além de manter a persistência para despertar o interesse e a vontade de todos.

Um conjunto de 27 itens buscou explorar práticas gerenciais, isto é, procurou descobrir como o Gestor das duas escolas atua na percepção dos respondentes, que deveriam avaliar cada situação colocada, segundo uma escala de três pontos: 1 - discordo totalmente; 2 - concordo em parte e 3 - concordo totalmente.

Em virtude do rigor que requer uma análise e diante da exigüidade do tempo para concluir este TCC, foram destacados desse conjunto de itens apenas 9 para serem comentados aqui. Como nos itens anteriores, os percentuais nas colunas indicam a frequência ou concentração de professores em cada opção. (Quadro 1). Assim, foram selecionados os itens que mostram maior concentração de respondentes nas extremidades, isto é, na coluna 1 (discordo totalmente) ou

na coluna 3 (concordo totalmente). Nos demais itens do questionário houve, em geral, pouca coesão.

Como são duas escolas, convém lembrar que, nem sempre a concentração ocorreu nas duas colunas mencionadas. Em alguns casos, os professores de uma ou outra escola podem ter optado pelo 2 (concordo em parte).

QUADRO 1 - Práticas gerenciais adotadas nas Escolas A e B, na percepção dos professores

Itens	Escola A			Escola B		
	1	2	3	1	2	3
1. O Diretor proporciona pouca interação na equipe da escola.	12,5%	12,5%	62,5%	25%	12,5%	62,5%
2. O Diretor da minha escola é muito preocupado com o controle e com o atendimento de solicitações administrativo-burocráticas.	-	12,5%	87,5%	12,5%	12,5%	75%
3. O Diretor descobre as potencialidades dos professores e dos demais membros da sua equipe.	100%	-	-	87,5%	12,5%	-
4. O Diretor delega responsabilidade, orienta e confia em seus liderados	62,5%	37,5%	-	12,5%	75%	12,5%
5. O Diretor estimula o sentimento de responsabilidade e de comprometimento com os objetivos da escola.	87,5%	12,5%	-	50%	50%	-
6. O clima escolar é favorável às sugestões.	87,5%	12,5%	-	37,5%	50%	12,5%
7. O Diretor valoriza os professores.	87,5%	-	12,5%	25%	62,5%	12,5%
8. O Diretor é preocupado com a melhoria das condições de trabalho das pessoas da escola.	87,5%	12,5%	-	62,5%	37,5%	12,5%
9. O Diretor estimula iniciativas e apóia inovações o êxito da proposta pedagógica.	87,5%	12,5%	-	25%	50%	25%
10. O Diretor estimula, dá apoio e promove ações de formação continuada para os professores.	100%	-	-	62,5%	25%	12,5%
11. O Diretor costuma se reunir com toda a equipe da escola para conversas informais, acompanhamento e avaliação do trabalho escolar ou de segmentos.	87,5%	12,5%	-	62,5%	25%	12,5%
12. Na escola as pessoas não têm informação.	-	100%	-	12,5%	75%	12,5%
13. Eu trabalho sem rumo, perdido, porque não há objetivos traçados pela direção.	25%	75%	-	62,5%	25%	12,5%
14. Na escola há muita "fofoca" e "panelinhas", estimuladas pela atitude da direção.	50%	12,5%	37,5%	50%	50%	-

Os dois primeiros itens do quadro acima estão relacionados ao estilo autocrata. Os professores de ambas as escolas, na sua maioria (62,5%), dizem

que seus Diretores proporcionam pouca interação na equipe escolar. Com índices numa mesma tendência (87,5% e 75%), os professores da Escola A e da Escola B, respectivamente, afirmam que o Gestor de sua escola é muito preocupado com o controle e com o atendimento de solicitações administrativo-burocráticas.

Por outro lado, em relação a outros quesitos que foram classificados como estilo democrata (questões nº. de 3 a 11) os professores discordam totalmente de que seus Diretores costuma se reunir com toda a equipe da escola para conversas informais, acompanhamento e avaliação do trabalho da escola ou de segmentos da comunidade escolar. Isto mostra que o acompanhamento e o controle em relação às questões burocráticas recebem mais atenção do Diretor do que as questões pedagógicas, especialmente na escola pública. Com 87,5% e 62,5% dos professores da Escola A e da Escola B, respectivamente, tem-se uma amostra daquilo que, provavelmente esteja ocorrendo em outras escolas de 1ª a 4ª série do Ensino Fundamental no DF, ou seja, a prioridade no cotidiano da prática gerencial é a administração de papéis, “cartorial”, e não a gestão do trabalho pedagógico para a qualidade do ensino-aprendizagem.

Se observar os dados da coluna 1 das duas escolas (Quadro 1), percebe-se que em, praticamente todos os itens, relacionados ao estilo democrata (a), os percentuais são elevados. No caso da Escola B, alguns mais elevados estão na coluna do meio (2 - concordo em parte). Esses dados estão sinalizando que a forma como os Diretores estão atuando não agrada a maioria dos professores, especialmente os da Escola A.

Dois desses itens, relacionados ao estilo democrata, apresentam índice de 100%, significando que os professores negam que o Diretor descobre potencialidades nos professores e nos demais membros da sua equipe e que o mesmo estimula, dá apoio e promove ações de formação continuada para os professores. Nas duas escolas, a maioria dos professores discorda de que o Diretor seja preocupado com a melhoria das condições de trabalho das pessoas na escola. Em outros itens, os professores da Escola B discordam em parte da atuação do seu respectivo Diretor.

Em relação aos três últimos itens apresentados no Quadro 1, que estão relacionados à postura de um gerente lasser-faire, os respondentes concordam

em parte com as situações descritas ou discordam totalmente. É interessante observar que, na opinião de 50% dos respondentes, a atitude dos Diretores das duas escolas não estimula desconfiança, fofoca. Na Escola A muitos professores “concordam em parte” que trabalham sem rumo, porque não há objetivos traçados pela direção da escola. No entanto, a maioria (62,5%) dos professores da Escola B discordam dessa colocação, mas em ambas as escolas eles sentem que as informações não estão circulando adequadamente ou que há falta de informação.

De modo geral, considerando os dados e as duas escolas, percebe-se que as práticas gerenciais na Escola B foram melhor avaliadas do que na Escola A. Porém, esses resultados mostram também que a gestão escolar está precisando de uma reflexão, diante da realidade atual, das novas situações e exigências que a escola enfrenta, até mesmo dos profissionais da educação nas relações de trabalho.

Com relação à questão aberta, que procurou extrair dos respondentes características do líder ideal, ou melhor, do gestor-líder, considerando as grandes e contínuas transformações sociais, científicas e tecnológicas, que requerem, no mundo de hoje, um novo modelo de escola e, conseqüentemente, um novo perfil de dirigente, com formação e conhecimentos amplos, inclusive da dimensão humana. Os professores, com base nessas pistas ou orientações, deveriam indicar características do Gestor-Líder de escolas de séries iniciais do Ensino Fundamental nessa nova realidade, lembrando também que eles, ao responderem, deveriam considerar: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Diante de tantas respostas abertas, foi realizada, inicialmente, uma análise interpretativa para categorizar o conteúdo que elas apresentaram, no sentido de facilitar a compreensão e a argumentação sobre os dados. Porém, em virtude do tempo exíguo para a conclusão deste trabalho, como foi mencionado anteriormente, esta análise não será em profundidade, embora a riqueza dos dados esteja apresentada no QUADRO 2.

Assim, vários requisitos foram identificados e classificados em seis categorias, a saber: **1** - ter habilidade; **2** - ter conhecimento da realidade da escola; **3** - ser democrático, **4** - ser ético; **5** – ter formação profissional e **6** - ser participativo, conforme o QUADRO 2, a seguir:

QUADRO 2 – Características do Gestor-Líder desejados pelos professores

ESCOLA A			ESCOLA B		
1.	<input type="checkbox"/> Ter habilidades para o cargo <input type="checkbox"/> Conhecer a realidade da escola. <input type="checkbox"/> Ter experiências de trabalho em turmas de Educação infantil e 1ª a 4ª série <input type="checkbox"/> Ser democrata <input type="checkbox"/> Ser dotado de habilidades sociais <input type="checkbox"/> Ter um bom relacionamento com o grupo	1 2 2 3 1 1	6 6 6	<input type="checkbox"/> Deve participar ativamente do processo pedagógico da escola <input type="checkbox"/> Participar uma vez por semana da coordenação pedagógica <input type="checkbox"/> Estar ao lado da sua equipe em qualquer circunstância	

2.	<input type="checkbox"/> Tem que ser imparcial <input type="checkbox"/> Ser amigo <input type="checkbox"/> Responsável <input type="checkbox"/> Promover a interação entre a escola <input type="checkbox"/> Não colocar o grupo contra o outro	4 3 4 1 4	3 6 1 3 3 5	<input type="checkbox"/> Ser disposto ao diálogo <input type="checkbox"/> Participativo nas reuniões <input type="checkbox"/> Maleável <input type="checkbox"/> Aceitar opiniões e críticas <input type="checkbox"/> Ser amigo da comunidade escolar <input type="checkbox"/> Buscar a melhoria do ensino e qualificação dos profissionais
3.	<input type="checkbox"/> Mediador <input type="checkbox"/> Líder <input type="checkbox"/> Ético <input type="checkbox"/> Negociador <input type="checkbox"/> Promover interação entre os segmentos <input type="checkbox"/> Saber ouvir	3 1 4 3 1 3	3 4 4 4 1	<input type="checkbox"/> Ser uma pessoa solícita <input type="checkbox"/> Respeitar o professor como um profissional <input type="checkbox"/> Preocupar-se não apenas com o pedagógico, mas com as condições de trabalho <input type="checkbox"/> Proporcionar um ambiente alegre de cooperação e entrosamento entre as partes
4.	<input type="checkbox"/> Ético <input type="checkbox"/> Respeitar <input type="checkbox"/> Comprometimento <input type="checkbox"/> Coerência <input type="checkbox"/> Flexibilidade <input type="checkbox"/> Articulador	4 3 4 4 3 3	5 1 1 3 4 4 2 6 6	<input type="checkbox"/> Ter formação acadêmica <input type="checkbox"/> Saber lidar com as diferenças <input type="checkbox"/> Saber tomar decisões <input type="checkbox"/> Ter senso crítico <input type="checkbox"/> Ter ética <input type="checkbox"/> Gostar do que faz <input type="checkbox"/> Conhecer a proposta pedagógica da escola <input type="checkbox"/> Interagir com sua equipe
5.	<input type="checkbox"/> Ter habilitação para o cargo <input type="checkbox"/> Conhecedor da sua comunidade <input type="checkbox"/> Interagir com os seus liderados em todos os níveis <input type="checkbox"/> Procurar o diálogo <input type="checkbox"/> Ser aberto a escutar <input type="checkbox"/> Participar ativamente nas reuniões pedagógicas <input type="checkbox"/> Ser ético <input type="checkbox"/> Ter iniciativa <input type="checkbox"/> Estar aberto as novas mudanças <input type="checkbox"/> Ser comprometido com o ato de educar	5 2 1 3 3 6 4 1 3 4	3 5 6 6 6	<input type="checkbox"/> Estar aberta a novas idéias <input type="checkbox"/> Estar sempre se atualizando e buscando o mesmo para os demais membros da escola <input type="checkbox"/> deve propor projetos e também participar daqueles criados pelo grupo <input type="checkbox"/> Estar envolvidos com todo o grupo

6.	<input type="checkbox"/> Ter habilidades e atitudes condizentes com o cargo <input type="checkbox"/> Não impor ou se colocar num pedestal <input type="checkbox"/> Ter conhecimento em relação a realidade da escola que dirige <input type="checkbox"/> Ter formação <input type="checkbox"/> Ter experiência em sala de aula <input type="checkbox"/> Saber traçar metas	1 4 2 5 2 1	-	Não respondeu
7.	<input type="checkbox"/> Ética <input type="checkbox"/> Flexibilidade <input type="checkbox"/> Respeito para com os profissionais <input type="checkbox"/> Habilidade para resolver problemas do cotidiano escolar <input type="checkbox"/> Facilidades para se comunicar com as pessoas <input type="checkbox"/> Saber interagir junto aos professores <input type="checkbox"/> Ter conhecimento da realidade de sala de aula e da escola	4 3 4 1 1 1 2	2 5 1.	<input type="checkbox"/> Ter conhecimento prévio da comunidade escolar <input type="checkbox"/> Conhecimentos pedagógicos <input type="checkbox"/> Atitudes convincentes
8.	<input type="checkbox"/> O diretor deve ter ética. <input type="checkbox"/> Flexível <input type="checkbox"/> Ter conhecimento da comunidade no todo <input type="checkbox"/> Ser habilitado na área <input type="checkbox"/> Conhecer uma sala de aula e ter experiência na mesma <input type="checkbox"/> Ser aberto ao diálogo	4 3 2 5 2 3	6 4 3 3 5 1 1 3	<input type="checkbox"/> Estar em sintonia com os segmentos da escola <input type="checkbox"/> Demonstrar respeito <input type="checkbox"/> Saber ouvir <input type="checkbox"/> Aceitar opiniões <input type="checkbox"/> Atualizar-se e repassar para os membros da escola <input type="checkbox"/> Ser dinâmico <input type="checkbox"/> Ser ágil <input type="checkbox"/> Ser democrático

Analisando os questionários ds professores da **Escola A**, o **respondente nº 1** concentrou mais nos quesitos de habilidades; o **respondente nº 2** preocupou-se mais com a ética; o **respondente nº 3** foi com as características do estilo democrático; o **respondente nº 4** não houve definição clara, sua resposta oscilou entre ético e democrático; o **respondente nº 5**, assim como o 3, sinalizou para o ser democrático; o **respondente nº 6** dispersou suas indicações, entre

conhecimento da realidade e habilidades; **o respondente nº 7** concentrou-se nas habilidades e **o respondente nº 8** oscilou entre conhecimento da realidade e ser democrático.

Analisando os questionários dos professores da **Escola B**, **o respondente nº 1** prevaleceu o quesito participativo; **o respondente nº 2** tendeu mais para características do democrático; **o respondente nº 3** preocupou-se mais com o ser ético; **o respondente nº 4** oscilou entre quesitos éticos e habilidades; **o respondente nº 5** sinalizou para o participativo; **o respondente nº 6** não respondeu; **o respondente nº 7** apontou para o conhecimento da realidade, formação e habilidades e **o respondente nº 8** valorizou o ser democrático.

Diante dos resultados e da análise já realizada constatou-se que não há um perfil único de líder-gestor, pois esse carrega características diferenciadas. São muitas e diversificadas. Entre o estilo autocrata e o democrata, há um espaço enorme, que pode ser preenchido por diferentes estilos. Uma prova disso é o perfil desenhado pelos professores (QUADRO 2). Cada um, de acordo com seus valores, sua vivência e suas experiências, apontou características para construir o perfil de líder-gestor ideal para si, segundo suas concepções de homem, de vida e de mundo.

No entanto, no conjunto, de acordo com os respondentes das **Escolas A e B**, ficou claro que o líder deve ser democrático, ter conhecimento da realidade de sua escola, ser ético, ter formação adequada, ser participativo e ter habilidades diversas (inclusive de comunicação e no trato com as pessoas).

Explicitando esta síntese e considerando os dados da pesquisa, pode-se dizendo que o grupo dos professores pesquisado almeja um diretor-líder democrático, participativo e solidário, que saiba administrar com prudência, consciente dos seus atos, que ele perceba que a escola não é uma empresa que visa lucros e sim formação e desenvolvimento de cidadãos. O diretor líder deve ir além do gerenciamento e colocar as pessoas em primeiro plano, deve acompanhar e avaliar planos; organizar, prover, facilitar; criar condições favoráveis à melhoria do desempenho dos alunos e dos professores, deve atuar como líder-educador, para influenciar positivamente a atitude e o comportamento profissional dos educadores. O diretor-líder deve estar em interação permanente

com os docentes, ser fonte de inspiração, incentivo e apoio técnico, estimular a criatividade; mas, ao mesmo tempo, estabelecer padrões, confrontar, corrigir, capacitar, valorizar o desempenho dos professores; enfim, sabendo que o reconhecimento os motiva a fazer cada vez melhor o seu trabalho, o diretor-líder constrói um sonho e faz com que sua equipe embarque nele.

Finalizando, convém observar como pensa Acúrcio (2004, p. 25) sobre estas questões:

“tenho percebido que o professor, talvez, seja a pessoa mais parecida com o aluno. É um ser paradoxal: ele é a instituição (principalmente na relação com o aluno), mas ele a desafia constantemente; tem uma relação conflituosa com o aluno, mas é o maior aliado; exige do aluno respeito à sua autoridade, mas é quem lhe ensina o questionamento, o desafio; é forte quando se torna fraco e permite que seus alunos sejam fortes; quanto mais compartilha seus conhecimentos mais se torna sábio; é adulto na relação com crianças e adolescentes e, na relação com adultos, preserva a criança que há em cada um de nós.”

Complementando as idéias do autor e tomando-as para o caso do gestor, com base nos dados da pesquisa, pode-se dizer que o “bom” gestor é aquele que:

- Gerencia sem muita formalidade, sem muita burocracia;
- É democrático sem opressão;
- É aberto ao diálogo e à inovação, permitindo ao professor ousar, errar sem culpa;
- É instigante no diálogo e no compartilhamento;

Assim, o professor espera e quer do seu Diretor:

- Lucidez, clareza dos objetivos;
- Coerência, lealdade;
- Alegria, bom humor, capacidade de rir dos próprios erros;
- Compreensão, apoio, orientação;
- Capacidade de formar uma equipe;
- Abertura, diálogo;
- Paciência, mas não complacência, tolerância.

O diretor deve ser um bom ouvinte. Precisa escutar as idéias, conhecer as necessidades e expectativas dos professores e demais servidores, seus

auxiliares, estar sintonizado com as aspirações de seus alunos e, para que não se perca no meio da diversidade de desejos e convicções, o diretor precisa de lucidez, de firmeza nos objetivos e constância de propósito. Servir não é fazer o que o outro quer, mas é empenhar-se na realização do que é necessário para o bem de todos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se as organizações vencedoras se distinguem das perdedoras pela sua capacidade de produzir líderes, os líderes vencedores se distinguem dos “que querem ser” – os burocratas ditadores e gerentes – pela sua extraordinária capacidade de ensinar os outros a serem líderes também.

Ensinar outros líderes não é certamente o único requisito de liderança. Os líderes devem ter idéias claramente formuladas sobre o propósito de sua organização e como organizar seus recursos. Devem ter valores que prescrevem com a organização. Devem operar e compor-se como membros da sociedade. Devem ter energia e habilidade para energizar os outros. Devem ter coragem para fazer escolhas difíceis e tomar atitudes decisivas.

A noção de que ensino e liderança andam de mãos juntas não é nova. As definições de padrão de “liderança” geralmente se restringem a descrever líderes como pessoas que motivam outras para um fim específico. Isso envolve ensinar tais pessoas a visualizar metas, a vivenciar a vontade de alcançá-las e, normalmente, mostrar a elas como chegar lá.

Todos os líderes vencedores encaram o ensino como uma de suas funções mais importantes e dedicam uma boa parte do tempo a essa atividade.

Para influenciar e liderar, é necessário ter pontos de vista claros, passíveis de serem ensinados, não apenas na forma de idéias e valores, mas também em como lhes dar sustentação e em como desenvolver boas idéias e valores nos outros. Grandes líderes são grandes líderes não apenas porque sabem o que

pensam, mas também porque se empenham em organizar seus pensamentos de tal forma que possam comunicá-los com toda clareza.

Ensinar está no cerne da liderança. Na verdade, é através do ensinamento que líderes conduzem outras pessoas. Liderar não é ditar comportamentos específicos. Não é dar ordens e exigir obediência. Liderar é fazer com que os outros vejam uma situação como realmente é e saibam discernir sobre as ações que precisam ser tomadas para levar a organização para o fim desejado.

Seja algo tão simples como definir a prioridade de tarefas da semana, ou algo tão complexo como tomar decisões certas, o que importa na atividade de ensino é como as idéias e valores estão sendo construídos. Portanto, para ser um líder de qualquer nível de uma organização, é necessário ser um professor. Para ser mais simples, se o líder não está ensinando, não está liderando.

Como um maestro, o líder da equipe concilia o trabalho pedagógico com o administrativo. É possível fazer uma comparação entre o trabalho de um maestro e de um diretor de escola. Ambos são líderes e regem uma equipe. O primeiro segue a partitura e é responsável pelo andamento e pela dinâmica da música. O segundo administra leis e normas e cuida da interação na dinâmica escolar. Os dois servem ao público, mas a platéia do regente-diretor não se restringe a bater palmas ou vaiar. Ela é formada por uma comunidade que participa da cena educacional.

Mais do que um administrador que cuida de orçamentos, calendários, vagas e materiais, quem dirige a escola precisa ser um educador. E isso significa estar ligado ao cotidiano da sala de aula. Conhecer alunos, professores e pais. Só assim ele se torna um líder, e não apenas alguém com autoridade burocrática.

Como é muito difícil ter todas essas características, o importante é saber equilibrá-las, com colaboradores que tenham talentos complementares. Delegar e liderar devem ser as palavras de ordem. E mais: o bom diretor indica caminhos, é sensível às necessidades da comunidade, desenvolve talentos, facilita o trabalho da equipe e, é claro, resolve problemas.

Na complexidade do contexto atual, é muito difícil para o diretor assumir sozinho a direção de uma escola. Ele deve ter discernimento para cercar-se de uma equipe competente e com ela estabelecer um processo de gestão colegiada,

pautada num planejamento estratégico aberto às inovações necessárias, com foco no sucesso dos alunos.

Essa equipe, assim como o diretor, precisará investir continuamente em seu crescimento pessoal e profissional, para garantir as três competências indispensáveis a um bom profissional hoje: Competência humana, para trabalhar com pessoas, sabendo colocar-se no lugar do outro e ter atitudes favoráveis a um bom ambiente de trabalho; competência política, para ver a escola, a sociedade e o sistema educacional como um todo, presumindo as implicações de suas decisões para a escola e para a comunidade; competência técnica, para buscar os subsídios necessários a sua função, atento às exigências legais e às inovações científicas e tecnológicas indispensáveis ao bom desempenho da instituição.

As novas estruturas familiares, sociais, econômicas, empresariais e políticas, nacionais e mundiais, requerem um novo modelo de escola, com responsabilidade social, que forme um novo tipo de cidadão. E isto só será possível com um novo estilo de gestão escolar, para o qual o diretor deve sensibilizar-se e preparar-se.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACURCIO, Coord. Marina Rodrigues Borges. **A Gestão da Escola**. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004. Coleção Escola em Ação 04.

ALONSO, Myrtes. **O Trabalho Docente. Teoria e Prática**. São Paulo: Pioneira Educação, 1999.

ANDRADE, Rosamaria Calais. **A Gestão da Escola**. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004. Coleção: Escola em Ação 4.

BERGAMINI, C. W. **Liderança, Administração do Sentido**. São Paulo. Atlas, 1994.

BADAROCO, Joseph L. Jr.. **O Sucesso dos Líderes – Um guia não ortodoxo**. Rio de Janeiro:Campus, 2002.

BECKHARD, R. **Sobre Líderes do Futuro**. In: PETER DRUCKER FOUNDATION. **O Líder do Futuro**. São Paulo: Futura,1996, p.141-145.

BORGES, Pedro Faria. **A Gestão da Escola**. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004. Coleção Escola em Ação 4.

BRASIL, **Lei 9.394, de 20/12/1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário Oficial da União. Brasília:Ano CXXXIV,n. 248,23 dez.1996.

CHERVEL, A. “**A História das Disciplinas Escolar**: reflexões sobre um campo de pesquisa”. In: Revista teoria e prática, nº. 02. Porto Alegre: UFRGS, 1990, pp.177-229.

COURTOIS, Gaston. **A Arte de ser Chefe**. 8. ed. Livraria Sampedro, Campinas:1968.

DAVIS, Cláudia. **Gestão da Escola**. Desafios a Enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A Editora: 2002.

DEMO, Pedro.**Introdução a Metodologia da Ciência**: Atlas, São Paulo:1983/1995,2ª. Ed.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção do conhecimento: Metodologia Científica no Caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

DIAS. José Augusto. **Gestão da Escola Fundamental**: Subsídios para análise e sugestões. 2ª ed. UNESCO / Brasília:MEC. 1993.

DRUCKER, P. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERREIRA. Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio Século XXI**: 4ªed, Rio de Janeiro. Nova Fronteira. 2002.

FORQUIN, Jean-Claude. **Escola e Cultura**: as bases sociais e epistemológicas do conhecimento escolar. Porto Alegre: Arte Medica, 1993.

FERREIRA. Naura Syria Carapeto (org) **Gestão Democrática da Educação: Atuais Tendências, Novos Desafios**.2 ed. São Paulo: Cortez, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi *et al* . **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002

FULLAN, M. & HARGREAVES, A. **A Escola como Organização Aprendente**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

LIBÂNEO, José Carlos. *et al*. **Educação Escolar**: política estrutura e organização.São Paulo: Cortez, 2003.

LIEURY, **Motivação e Aproveitamento Escolar**. EDIÇÕES LOYOLA, São Paulo, Brasil, 2000.

LÜCK, H. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações Quanto à Formação de seus Gestores**. In: Em Aberto, nº.72, V.17- Brasília: INEP/MEC, Junho. 2002.

MARQUES, Mário Osório. **Formação do Profissional da Educação**. Rio Grande do Sul; editora Unijuí, 3ª ed , 2000.

MASETTO, Marcos T. **Cultura Educacional e Gestão em Mudanças**. Gestão Educacional e Tecnologia. São Paulo: Avercamp, 2003. p.72 – 73.

PÁDUA, Elisabet Matallo Marchesine. **Metodologia de Pesquisa uma Abordagem Teórica - Prático**. 2. ed. Campinas: Papirus, 1997

PARO, Henrique Vitor. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3ªed. São Paulo: Ática, 2001.

PENIN. Sônia T. Sousa. **Gestão da Escola**. Desafios a Enfrentar: Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

POZO, J. I. **Aprendizes e Mestre**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O Gestor Educacional de uma Escola em Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 2002.

SARGENTIM, Hermínio. **Dicionário de Idéias Afins**. IBEP. São Paulo.s/ ano.

THICHY, Noel M. & Eli Conhen. **O Motor da Liderança - Como as empresas vencedoras Formam Líderes em cada Nível de organização**. São Paulo: Educator, 1999.

UniCEUB – Faculdade de Ciência da Educação, curso de Pedagogia. **Orientação para a realização do trabalho de conclusão de curso – TCC**. Brasília-DF, 2005.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho Científico: Um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: E.P.U. , 2001.

Work, J. W. **Dirigindo uma Força de Trabalho Diversificada**. In: PETER DRUCKER FOUNDATION. **O Líder do Futuro**. São Paulo: Futura, 1996, p. 91-98.

VIEIRA, Alexandre Thomaz *et al.* **Gestão Educacional e Tecnologia**. Avercamp. São Paulo: 2004.

REVISTAS/ PERIÓDICOS:

FERRARI. Márcio: O Perfil do Diretor. **Nova escola**, São Paulo, Abril. Ano XVIII. Nº 161.p. 20 –21.

Em Aberto. **Gestão Escolar e Formação de Gestores**. Nº 72. Brasília, MEC-INEP, VOLUME 17,2000.